المحاضرة السابعة

تخطيط وتطوير المسار الوظيفـــــي

مـــــــــواضيع المحــــاضرة

- ❖ مفهوم وأهمية تخطيط المســــار الوظيفي.
- ❖ المنافع التي يمكن ان تتحقق من إعداد المسارات الوظيفية (للفرد والمنظمة).
- ❖ استخدامات المسار الوظيفي.
- ❖ متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي .
- ❖ الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي.
- ❖ مراحل الحياة الوظيفية .
- ❖ مقومات نجاح تخطيط المسار الوظيفي.

أهداف المحــاضــرة :

١. مناقشة دور كل من المدير والفرد والمنظمة في أدارة المسار الوظيفي.
٢. .

المهارات المستهدفة :

- كيفية وضع نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .
- كيفية استخدام منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي .

١ – مفهوم المسار الوظيفي :

ترى هل يمكن القول بأن المسار الوظيفي هو :

- مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي .
- أو مجموعة المهن التي تتمتع بمسار أو سلم وظيفي واضح ومنتظم .
- أو أنه تاريخ الشخص الوظيفي ..... أي جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها .

ما هي أفضل التعريفات من وجهة نظرك ؟ لماذا ؟

دعنا نبحث عن ذلك من خلال النقاط التالية :

- من منظور الفرد نجد أن التعريف الأخير يعبر عن السيرة الذاتية والخبرة الوظيفية على امتداد عمره الوظيفي ، وبالتالي فإنه يتعامل مع الماضي أكثر مما يتعامل مع المستقبل .
- أما التعريف الثاني فإنه يركز على المنظور المهني . أي محاولة التفرقة بين الوظائف التي تدخل في نطاق المهن مثل المحاسبين ، المهندسين الأطباء..الخ والأخرى التي لا تعد وظائف ذات طبيعة مهنية مثل الوظائف الكتابية .

وهنا نتساءل ... من وجهة نظرك هل من المفروض أن يقتصر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الوظائف المهنية فقط ؟ أم أن الأمر يحتاج إلى أن يمتد إلى الوظائف غير المهنية ؟ ولماذا ؟

أما التعريف الأول فإنه يعبر عن منظور المنظمة لنشاطها المستقبلي في مجال إعداد وتنمية كوادرها البشرية وتجهيزها لتحمل مسئوليات أكثر في المستقبل . وعلى ذلك فإن هذا التعريف هو أنسب التعريفات الثلاثة ... لماذا ؟

يعد التعريف الأول هو أفضل التعريفات للأسباب التالية :

- التركيز على البعد المستقبلي في تطوير المنظمة .
- توفر الأساس العلمي لوضع المسارات الوظيفية اللازمة لإعداد الكوادر القيادية الواعدة .
- توفر الأساس العلمي لحركة التنقلات والترقيات داخل المنظمة .

وبصفة عامة يمكن القول أن موضوع المسار الوظيفي لم يحظ بالاهتمام الكاف من الدراسات وخاصة في مجتمعات دول العالم الثالث . وما زال يرتبط بهذا المفهوم قدر من الغموض لدى

الدارسين والممارسين على حد سواء ، رغم ارتباطه بكافة قرارات التوظيف أو تشغيل العمالة واستثمار الموارد البشرية .

ولقد تناولت الكتابات مفهوم المسار الوظيفي من جوانب معينة منها دون غيرها ، فهناك من يتناوله من ناحية حرص الفرد وحركته نحو النمو والترقي داخل المنظمة كأن ينتقل من مرؤوس إلى رئيس قسم إلى مدير إدارة إلى رئيس قطاع وهكذا ، حيث يركز هذا المدخل على انتقال الفرد من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إدارية أو إشرافية .

وهناك من تناول المسار الوظيفي على أنه قرار التدرج والنمو المهني أو الحرفي وليس مرتبطاً بمستوى تنظيمي أو إشرافي معين ، ومن أمثلة مجالات المسار الوظيفي المهني مجال الطب كأن يتدرج الفرد من طبيب امتياز إلى ممارس .

يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه :-

((تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية)) .

ويتضح من هذا التعريف أن المسار الوظيفي يتضمن الخصائص التالية :-

(١) يقع على عائق الفرد أن يرسم لنفسه المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي وعلى أن يكون ذلك مقروناً بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك . أن الفرد يقع عليه قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوافر القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها .

(٢) أن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسئولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات .

(٣) يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظف بما يتفق والمسار الوظيفي المخطط للفرد وفق قدراته وكفاءته .

(٤) العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.

(٥) وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبطاً بخطط المنظمة في تشغيل العمالة .

(٦) وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المنظمة) عبئاً على الأخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي .

(٧) وضوح مبدأ المشاركة في المسئولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المعاونة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته وتطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المنظمة في القيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات .

(٨) يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة .

(٩) إن الهدف العام والمصلحة النهائية للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء نمو المنظمة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة (مكسب/مكسب) .

بالإضافة إلى مفهوم المسار الوظيفي. فيما يلي قائمة ببعض المفاهيم الأساسية الأخرى ذات العلاقة بموضوع تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

الأهداف الوظيفية :

- هي الوظائف المستقبلية التي يطمع الفرد في شغلها كجزء من حياته الوظيفية.
- أو هي علامات محددة في الطريق الوظيفي للفرد .

تخطيط المسار الوظيفي :

- هو ذلك النشاط المنظم والرسمي التي تضعه المنظمة لأفرادها لزيادة وصقل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً .
- أو هو تلك التحسينات والتطويرات التي يحرص أن يحققها الفرد خلال حياته الوظيفي

تنمية المسار الوظيفي :

هي تلك العملية التي يمارسها الرؤساء المباشرين لمساعدة مرؤوسيهم على التخطيط لمستقبلهم، حيث يتضمن سلسلة من المقابلات بغرض الاتفاق على الأهداف الوظيفية ثم التقييم المستمر لأداء .

٢- أهداف الاهتمام بإعداد المسار الوظيفي

ما هي دواعي اهتمام المنظمة بتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بها ؟ ومن المسئول عن ذلك ؟

١/٢ هناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وراء تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.. ؟ ... ما هي ؟

- تحقيق مصالح المنظمة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءتهم .
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة .

وكنتيجة مباشرة لتحقيق الهدفين السابقين تتحقق المزايا التالية لكل من المنظمة والفرد :

- ❖ تحقيق الفرص الملائمة للعمل .
- ❖ توفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي .
- ❖ تقليل معدل دوران العمل .
- ❖ إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطوير .
- ❖ تحديث المعارف والمهارات المهنية للأفراد .
- ❖ زيادة مستوى الرضا الوظيفي .
- ❖ زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء .
- ❖ رفع كفاءة وفعالية المنظمات .

ويمكن تصنيف المنافع التي يمكن أن تحقق من إعداد المسارات الوظيفية إلى ما يلي :

توجد حزمة من المزايا أو المنافع التي تدفع كلا من الفرد والمنظمة إلى تحقيق التجاوب الهادف بينها . وتتمثل أهم هذه المنافع فيما يلي :

١/١/٢- تحقيق أهداف الفرد :

يسعى الفرد إلى إيجاد عمل أو مهنة مناسبة لطموحاته وقدراته وأهدافه . ولتحقيق ذلك فإنه يبحث عن المنظمة التي توفر له فرص العمل والنمو التي تتفق وتصوراته عن مساره الوظيفي خلال حياته الوظيفية .

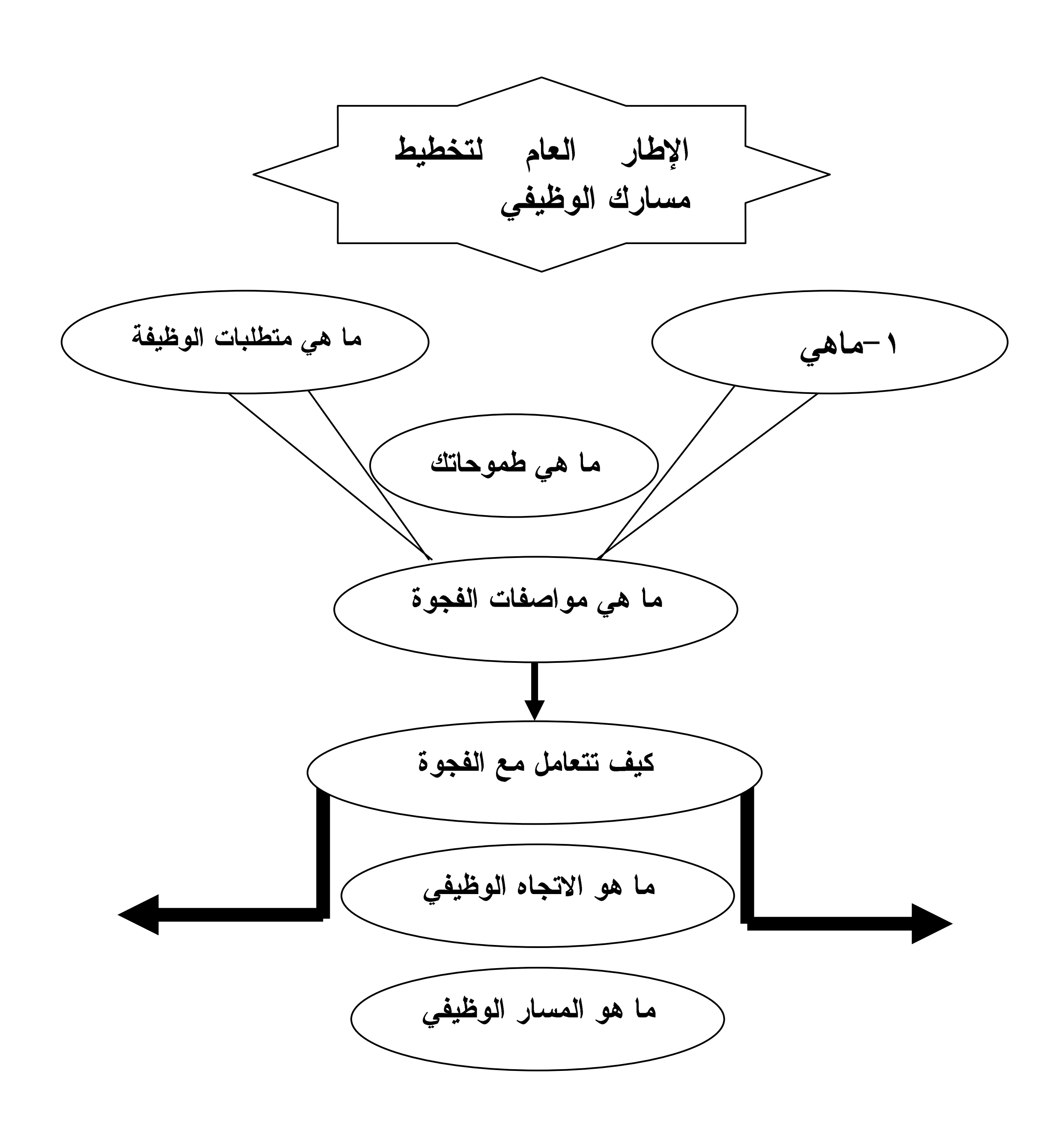
٢/١/٢- تحقيق أهداف المنظمة :

مع سعي الفرد لتحقيق النمو والرضا الوظيفي، فإن المنظمات تهدف في نفس الوقت إلى تحقيق أعلى إنتاجية وربحية من خلال البحث والتوظيف للكفاءات المناسبة بإتاحة فرص التوظف الملائمة .

ويوضح الشكل التالي أهمية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد .

شكل رقم (١)

تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد



٢/١/٣- التشغيل الاقتصادي للموارد البشرية :

يؤدي حرص كل من الفرد والمؤسسة على تحقيق أهدافهما إلى محاولة كل منهما لتعظيم ما يحصل عليه من خلال تعظيم ما يقدمه، حيث يحرص الفرد على تحسين قدراته ومهاراته بما يؤهله للحصول على أكبر عائد ممكن للمؤسسة مقابل الاستفادة من تلك القدرات والمهارات، كذلك تحرص المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي الإيجابي والمحفز ونظم وسياسيات العمل وقواعد التوظف التي تتضمن الاستقطاب لأفراد ذوي الكفاءات المتميزة والقادرين على تحقيق أهدافها بفعالية .

ويؤدي ذلك إلى تحقيق التوليفة الاقتصادية بين الجهود والتضحيات التي يقدمها كل من الفرد والمؤسسة وبين العوائد والمنافع التي يحصل عليها كل منهما.

٢/١/٤- تنمية الإبداع والابتكار :

ينتج عن تدعيم سياسية تخطيط المسار الوظيفي ظاهرة الحرص على التميز لدى كل من الفرد والمؤسسة، فمع حرص الفرد على أن يكون متميزاً بكون لديه دافعاً قوياً لتحديث وتطوير قدراته ومهاراته واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكاراً غير تقليدية لخدمة المؤسسة .

وكذلك فإن حرص المؤسسة على أن تكون مركز لجذب الأفراد المتميزين فإن ذلك يدفعها لأن تطور وتحسن نظم العمل بها وسياسيات التوظف ولوائح الرواتب والحوافز والمكافآت بها لكي تظل نقطة استقطاب للكفاءات المتميزة .

٢/١/٥- المرونة في الحركة الوظيفية :

ينتج عن العوامل الأربعة السابقة أن لا يكون الفرد عبئاً على المؤسسة أو أن تكون المؤسسة قيداً على الفرد. حيث يؤدي التخطيط الفعال للمسار الوظيفي إلى وضوح الرؤية لكل من الفرد والمؤسسة، وأن يقبل الفرد اختياراً الانضمام للمؤسسة لإدراكه أن ذلك يخدم مساره الوظيفي الذي خططه لحياته الوظيفية، وكذلك فإن المؤسسة تحرص على جذب الفرد طواعية لكونها مدركة أنها قادرة على إيجاد فرصة العمل المناسبة لتوظيف ما لدى الفرد من قدرات ومهارات لتحقيق أهدافها .

٢/١/٦- التحديث والاستفادة من التطور التكنولوجي :

يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى حماية الفرد والمؤسسة من التقادم المهني. حيث يستلزم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية وجود حزمة متكاملة من البرامج التدريبية لتطوير قدرات ومهارات الأفراد للتعامل مع كل تحديث في أساليب وطرق العمل. وبما يضمن الاستثمار الجيد للموارد البشرية لدى المؤسسة.

٢/١/٧- تحقيق الجودة الشاملة في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة :

يتضح مما سبق أن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة يستلزم التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات تنظيمية وإدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل اقتصادية والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والبدلات والمكافآت والترقية وغيرها من سياسيات التوظف واستثمار الموارد البشرية في المؤسسة .

٢/٢ من المسئول عن التخطيط للمسار الوظيفي ؟

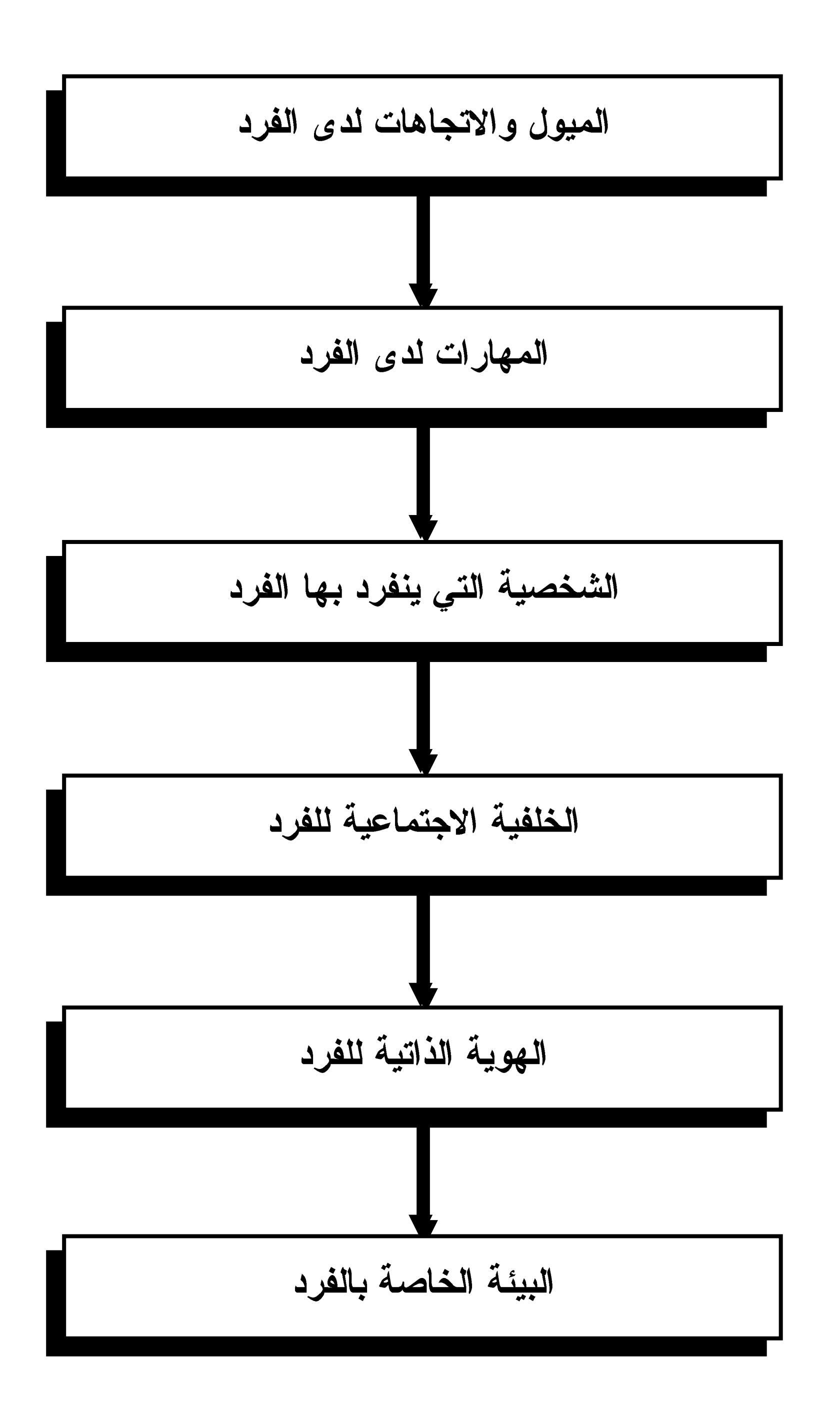
وتجدر الإشارة إلى أن المسئولية الأساسية تقع على الفرد ذاته في اختياره لوظيفته وفي تخطيط مساره الوظيفي. وتوضح الأشكال رقم(٢)،(٣) دور الفرد في هذا الشأن .

بناء على ما ذكر أعلاه، يمكن القول أن التخطيط للمسار الوظيفي يعد مسئولية مشتركة بين كل من :

- الموظف نفسه .
- رئيسه المباشر .
- مسئول شئون الأفراد (الموارد البشرية) في المنظمة .

شكل رقم (٢)

العوامل التي تؤثر في اختيار الوظيفية



شكل رقم (٣)

نموذج متكامل لمراحل الحياة الوظيفية للفرد

٣- ما هي استخدامات المسار الوظيفي ؟

نعرض فيما يلي بعض الأمثلة فقط عن الاستخدامات الأساسية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

١/٣ في مجال إعداد القيادات الإدارية :

يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسلم المسئولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني محل الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمنظمة .

٢/٣ في مجال الإحلال الوظيفي :

يجب أن يعتمد تنفيذ برنامج للإحلال الوظيفي للكوادر الماهرة إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفوء في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر سلباً على أداء المنظمة واستقرارها كما تؤثر سلبياً على إيمان القيادات الإدارية وثقتها في برامج الإحلال الوظيفي .

٣/٣ في مجال الترقية والنقل :

في ظل وجود خطة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبينة على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الأقدمية أو الرغبات الشخصية .

٤- متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي :

يتضح مما سبق أن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مجال اهتمام كل من الفرد والمؤسسة كل على حدة. ومن ثم فإن نجاح تخطيط المسار الوظيفي يتطلب بعض المقومات ذات العلاقة بدور الفرد وبعض المقومات الأخرى ذات العلاقة بدور المؤسسة. وإن كان نجاح

تخطيط المسار الوظيفي يتطلب الترابط والتفاعل بين هذه المقومات، إلا أنه يمكن ولأغراض التوضيح أن نتناول هاتين المجموعتين من المقومات على النحو التالي :

٤/١ المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي :

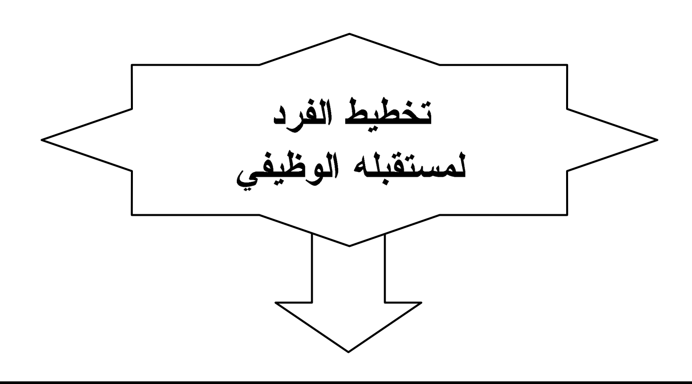
يتطلب نجاح تخطيط المسار الوظيفي المقومات الفردية التالية :

- تقييم الفرد لطموحاته وأهدافه .
- مراجعة وتقدير الفرد لقدراته وإمكانياته بصورة موضوعية .
- معرفة وتفهم الفرد لمستقبله الوظيفي .
- تعرف الفرد على الوسائل البديلة المتاحة والممكنة لتحقيق أهدافه .
- تحديد الفرد لمسارات البديلة لحياته الوظيفية في ضوء الموازنة بين طموحاته وأهدافه من ناحية وقدراته وإمكانياته من ناحية أخرى. وكذلك في ضوء ما هو متاح أو ممكن من أساليب من ناحية ثالثة .
- إختيار المسار الوظيفي الملائم وما يتطلبه من قدرات ومهارات وكفاءات .
- توفير متطلبات وتحديث المعرفة وتطوير وتحسين القدرات والمهارات اللازمة للمسار الوظيفي المخطط أو المخطط أو المستهدف.

يوضح الشكل رقم (٤) التالي كيف يخطط الفرد لمستقبله الوظيفي.

شكل رقم (٤)

كيف يخطط الفرد لمستقبله الوظيفي



- ما هي صفات وقيم الفرد ؟
- ما هي المهام التي يجب القيام بها ؟
- ما هي إمكانياتك للقيام بعمل معين ؟
- ما هي بيئة العمل التي تفضلها ؟
- ما هي الضغوط التي يمكن أن تتحملها ؟
- ما هي الفروق أو الفجوة التي تقبلها وتتجاوز عنها ؟
- ما هي تقديراتك لمتطلبات الوظيفية أو المهنة التي تستمتع بها؟
- ما هي مستوى تأهيلك وتوافقك مع المهنة المرغوبة ؟
- ماذا عليك أن تكسبه لكي ترجوك المنظمة للالتحاق بها وشغل وظيفة فيها ؟

٢/٤- المتطلبات التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي:

تتمثل المتطلبات التنظيمية اللازمة للتخطيط الفعال للمسار الوظيفي فيما يلي:

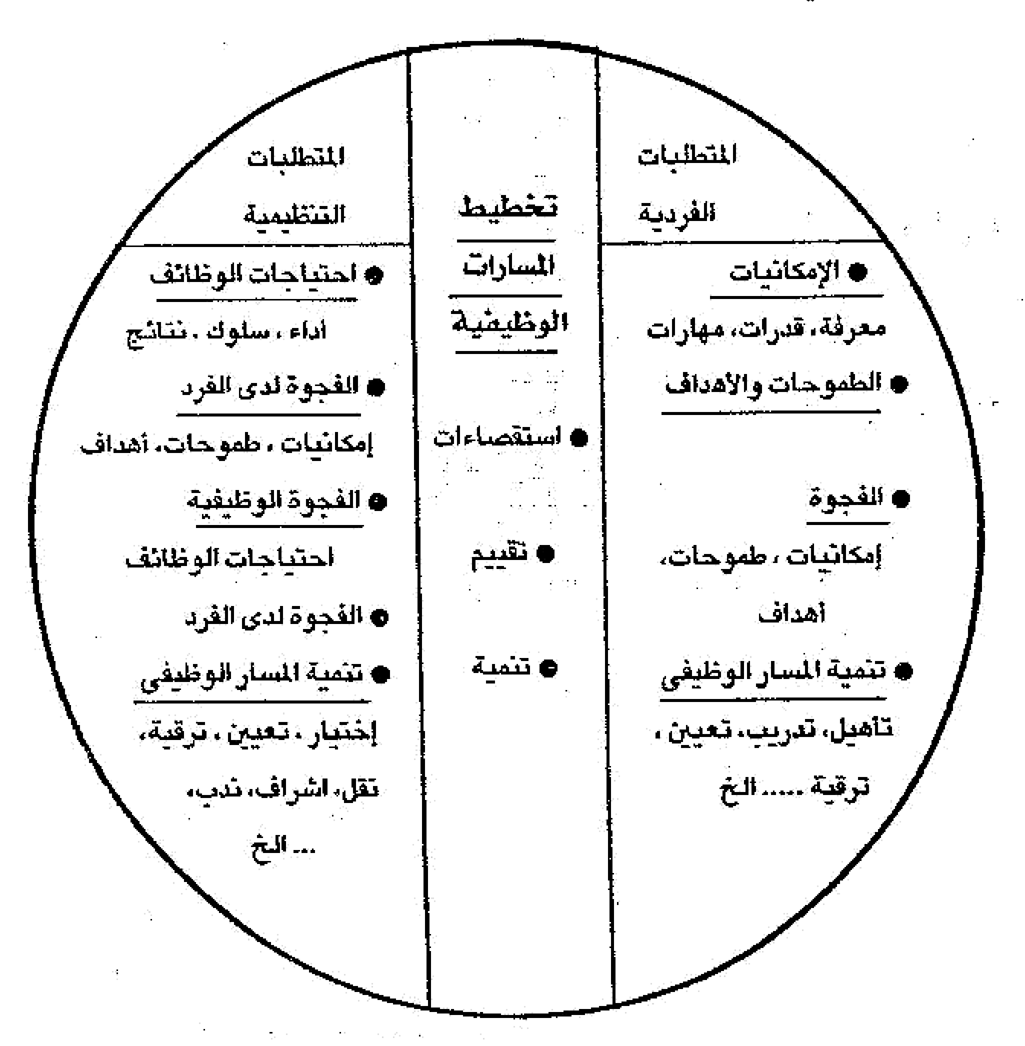
- تحديد واتباع الأساليب الفنية وتطبيق الممارسات الإدارية لتوفير الأماكن المناسبة للأفراد المؤهلين لذلك.
- توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضا عن العمل والانتماء للمؤسسة.
- وضع وتنفيذ حزمة متكاملة من القرارات المرتبطة بالموارد البشرية من تعيين وتدريب وترقية وغيرها بما يحقق التوافق بين المسارات الوظيفية للأفراد المؤهلين ومتطلبات المؤسسة.

ويوضح الشكل التالي (٥) المتطلبات الفردية والتنظيمية والعلاقة بينها لتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة.

شكل رقم (٥)

التكامل بين المتطلبات الفردية والمتطلبات التنظيمية

في تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة.



٥- مراحل الحياة الوظيفية للفرد.

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتميزة، ولكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن توجهات وأهداف المراحل الأخرى، وللتوفيق بين أهداف وخطط المنظمة وأهداف وطموحات الأفراد وخططهم الشخصية يتعين أن يكون القائمون بتخطيط وإدارة المسارات الوظيفية بالمنظمة على دراية بالمراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل. ومن الممكن تقسيم مراحل الحياة الوظيفية للفرد إلى أربع مراحل رئيسية على النحو التالي.

١/٥ مرحلة الاستكشاف (ما بين ١٥-٢٤) .

في هذه المرحلة يحاول الفرد بعد التحاقه بالمنظمة التوفيق بين حاجاته وقدراته وبين متطلبات المنظمة . وأيضاً في هذه المراحل يكون الفرد متأثراً بعوامل كثيرة مثل المدرسة أو الجامعة التي تخرج منها والعائلة التي تربي فيها والأصدقاء الذين تركوا عليه بصمات معينة، لذلك فإنه يبدأ حياته الوظيفية مستكشفاً مهاراته وقدراته ويقوم بمقارنتها بمهارات وقدرات الآخرين في المنظمة، والذين يكونون في الغالب أكثر منه مهارة وقدرة، وأخيراً فإنه في مرحلة الاستكشاف غالباً ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

٢/٥ مرحلة التأسيس (ما بين سن ٤٤/٢٥):

تعتبر هذه المرحلة محور حياة الأفراد في العمل، وأحياناً قد ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب وينوع في أنشطة العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المنظمة. وفي أحيان أخرى قد لا ينجح في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في منظمات أخرى وتشتمل هذه المرحلة على ثلاثة مراحل جزئية هي:

١/٢/٥ – مرحلة التجريب (من سن ٢٥-٣٠):

يحدد الفرد في هذه الفترة ما إذا كان مجال العمل الذي اختاره يتناسب معه أم لا. فإذا لم يجده مناسبا قد يحاول تغييره.

٥/٢/٢- مرحلة الاستقرار والنمو _(ما بين سن ٣٠-٣٩) :

ويأمل الفرد في هذه الفترة أن تكون أهدافه قد تحددت واستقرت، ويبدأ في الاهتمام بصورة أوضح بتخطيط مساره الوظيفي لتحديد سياق أو تتابع أهداف تطوره الوظيفي. وما يتطلبه من اكتساب الخبرة والتقدم.

وأيضاً في هذه الفترة يبدأ الشخص في تحدي الوظيفة التي التحق بها، ويقوم بتنمية قدراته في مجال التخصص الذي يعمل فيه، ويترتب على ذلك الكثير من الأنشطة الناتجة عن ممارسات عبء الوظيفة وربما تعرض الشخص في هذه الفترة إلى سلسلة من التنقلات الداخلية بغرض تنمية قدراته وصقلها، وعلى الجانب الشخصي وبعيداً عن الوظيفة، يتعرض الشخص في هذه الفترة لتغيرات جوهرية مثل التعامل مع الصراعات الأسرية ومحاولة الاستقلال الذاتي، باختصار فإن مرحلة الاستقرار والنمو تعد مرحلة إرساء القواعد الخاصة بالعمل وربما القواعد الخاصة بالوضع الاجتماعي للفرد، وفي جميع الأحوال فإن هوية الشخص الوظيفية والاجتماعية تظهر بوضوح في هذه المرحلة.

٥/٢/٣- مرحلة الأزمة (ما بين سن ٤٠-٤٤) :

وتسمى بأزمة منتصف العمر الوظيفي، حيث غالباً ما يقوم الفرد في هذه المرحلة بإعادة تقييم تقدمه الوظيفي في ضوء طموحاته وأهدافه الأصلية.

٥/٣ مرحلة الصيانة والمحافظة على الوظيفة (ما بين سن ٤٥-٦٥):

يشعر الفرد في هذه المرحلة بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي وأيضاً بالمنظمة التي يعمل بها حيث يصبح من الصعوبة أن يترك المنظمة للبحث عن وظيفة أخرى. فنظراً لصعوبة هذه المرحلة فإنها تحتاج إلى صيانة بصفة مستمرة وإعطائها العناية الكاملة لاستكمال المسار الوظيفي. وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات منفصلة تماماً هي:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة الاستقرار والنمو، ولا يعتبر ذلك سهلاً حيث يحتاج إلى مزيد من الجهد من الفرد أولاً ومن المنظمة التي يعمل بها ثانياً.
- الركود، أي يبدأ مرحلة نهاية مساره الوظيفي مبكراً، وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته.

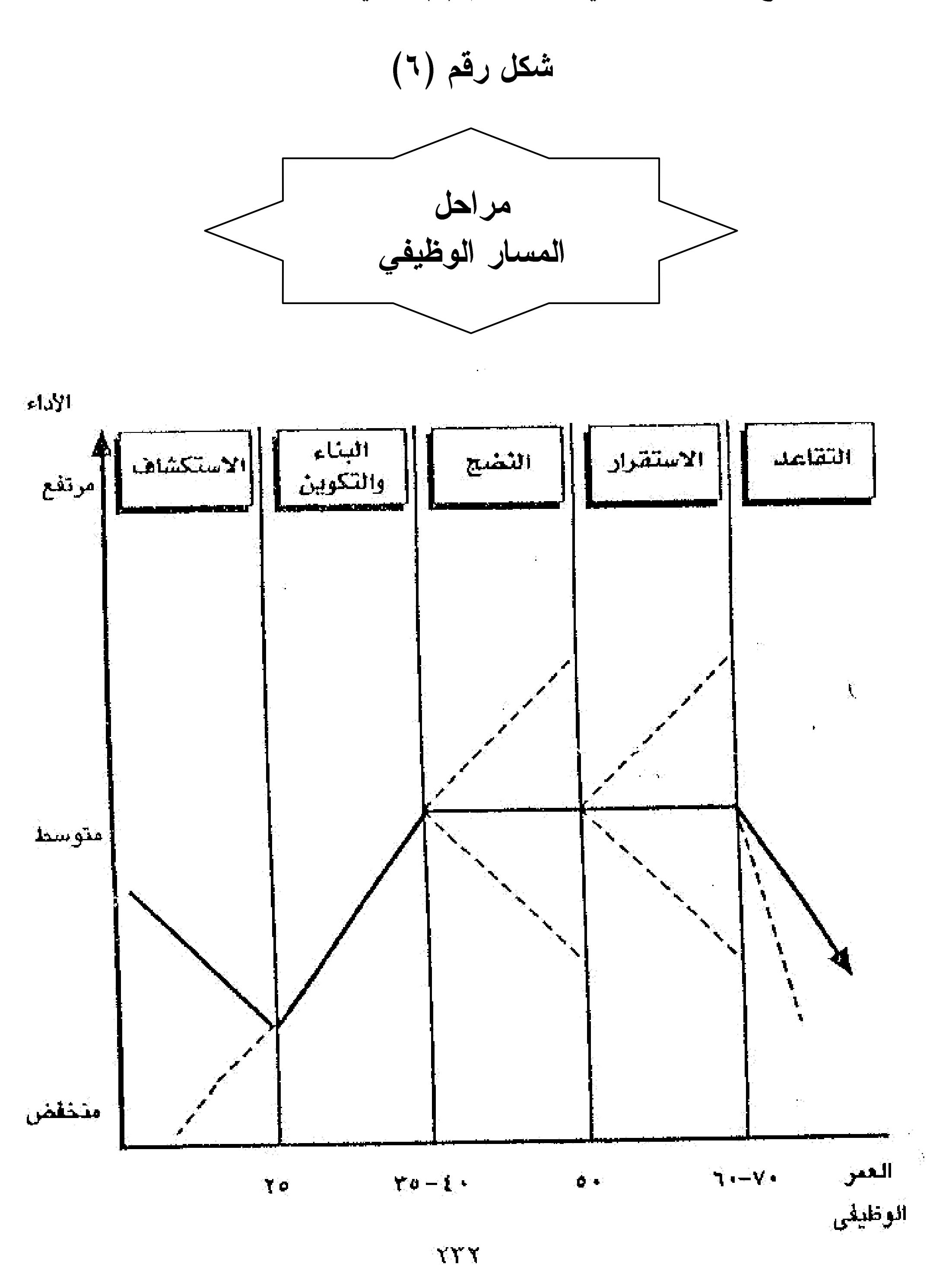
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المنظمة.

٤/٥ مرحلة الانحدار أو انهيار المسار:

في هذه المرحلة يتقدم الفرد في العمل ويهيئ نفسه للتقاعد ويبدأ في تغير اهتماماته نظراً لشعوره بنهاية مساره الوظيفي، لذلك قد يقبل البعض التقليل من دورهم في المنظمة والتحول من دور القوة والنفوذ إلى دور الاستشارة والتوجيه. وبوجه عام يسود هذه المرحلة روح تنمية وتشجيع من الصف الثاني وأيضاً الارتباط بالعائلة والأصدقاء .

هذا ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل رقم (٦) التالي :

شكل رقم (٦)



٦- مراحل تخطيط المسار الوظيفي :

عرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية تحديد الفرص والمسارات الوظيفية المستقبلية بغرض تسهيل حركة النمو والتقدم الوظيفي للأفراد بما بخدم أهداف وخطط أعمال المنظمة. وعلى ضوء هذا التعريف يمر تخطيط المسار الوظيفي بالخطوات التالية :

٦/١- تصميم المسارات الوظيفية :

إن أول مرحلة من مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي هي دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متمـــايزة أو مختلفـــة عـــن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار. ويتبع ذلك تحديد نوعية ومستوى مسئوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضاً تحديـــد المتطلبـــات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومســـتوى المعـــارف والمهـــارات والتدريب .

هذا ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال على افتراض انهـــا معدة بشكل واقعي دقيق ، وقيما يلي مثال توضيحي لمسار وظيفي في مجال نظم المعلومات .

٦/٢- توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أوالطويل، بما في ذلك تحيد طبيعة المسئوليات ومتطلبات كل مسار كما وضحنا سابقاً .

٦/٣- إجراء تقييم لقدرات وإمكانيات الفرد : بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد مـــن الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم... التدريب- الخبرة) والشخصـــية (القياديـــة .. العمل الجماعي .. الابتكار .. التعاون) بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهداً إلـــى تحقيقها .

مثال لمسار الوظيفي
في مجال نظم المعلومات

خطوات المسار	الوظائـــــف	المسئوليات والأنشطة	التدريب والتعليم
١	مساعد مبرمج	• تكوين البيانات. • توثيق البيانات. • المساعدة في تصميم البرامج.	• خبرة عملية
٢	مبرمج	• تصميم البرامج . • تحيد مواصفات النظم والمساعدة فـــي تصميمها	• تعليم رسمي
٣	مساعد محلل نظم	• تقديم المساعدة الفنية. • الاشتراك في تصميم النظم. • تصميم وصيانة نظم التشغيل.	• تدريب مستمر
٤	محلل نظم	• تصميم النظام . • تطوير النظم الحالية . • تطوير دورة العمل	• صفات قيادية وشخصية
٥	مدير المشروع	• توزيع الاختصاصات . • الإشراف الفني . • الإشراف على تصميم وتطوير النظم .	
٦	مدير نظم المعلومات	• مسئولية كاملة عـــن كافـــة أنشـــطة المعلومات . • التخطيط والمتابعة والتقييم .	
٧	نائب المدير العام لشئون نظم المعلومات	• الإشتراك مع الإدارة العليا في رســـم سياسيات المنظمة بصفة عامة ونظـــم المعلومات بصفة خاصة .	

٤/٦- تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية:

في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط القوى العامة .

٥/٦- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها : بما يتلاءم مع قدراتــــــه وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المســـار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفـــرد ومـــن خـــلال الحوار الديمقراطي البناء بين الفرد ورئيسه المباشر .

٦/٦- وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل، يوضح فيه الأنشطة وبرامج التـــدريب والتأهيـــل والتنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار الذي تم اختياره، حيث يتقاسم المسئولية عن هـــذه الأنشطة والبرامج كل من المنظمة والفرد .

فبعد تقييم القدرات وإمكانيات الفرد المهنية والشخصية وتحديد أهدافه الوظيفية والتي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة، واختيار المســـار الوظيفي الملائم الذي يحقق له هذه الأهداف، يتم إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الـــوظيفي ويشمل ذلك على سبيل المثال :

- تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل
- تحديد الأنشطة التدريبية التي تفيد الشخص من خارج العمل
- تحديد مشروعات التطوير طويلة الأجل والمتعلقة بتنمية الخبرات والقدرات والمهارات . وفي جميع الأحوال يجب على الموظف أن يستشير المسئولين في إدارة شئون الموظفين والمشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجــراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية .

هذا ويمكن تنفيذ الخطة وبرنامج العمل من خلال عدة وسائل منها :

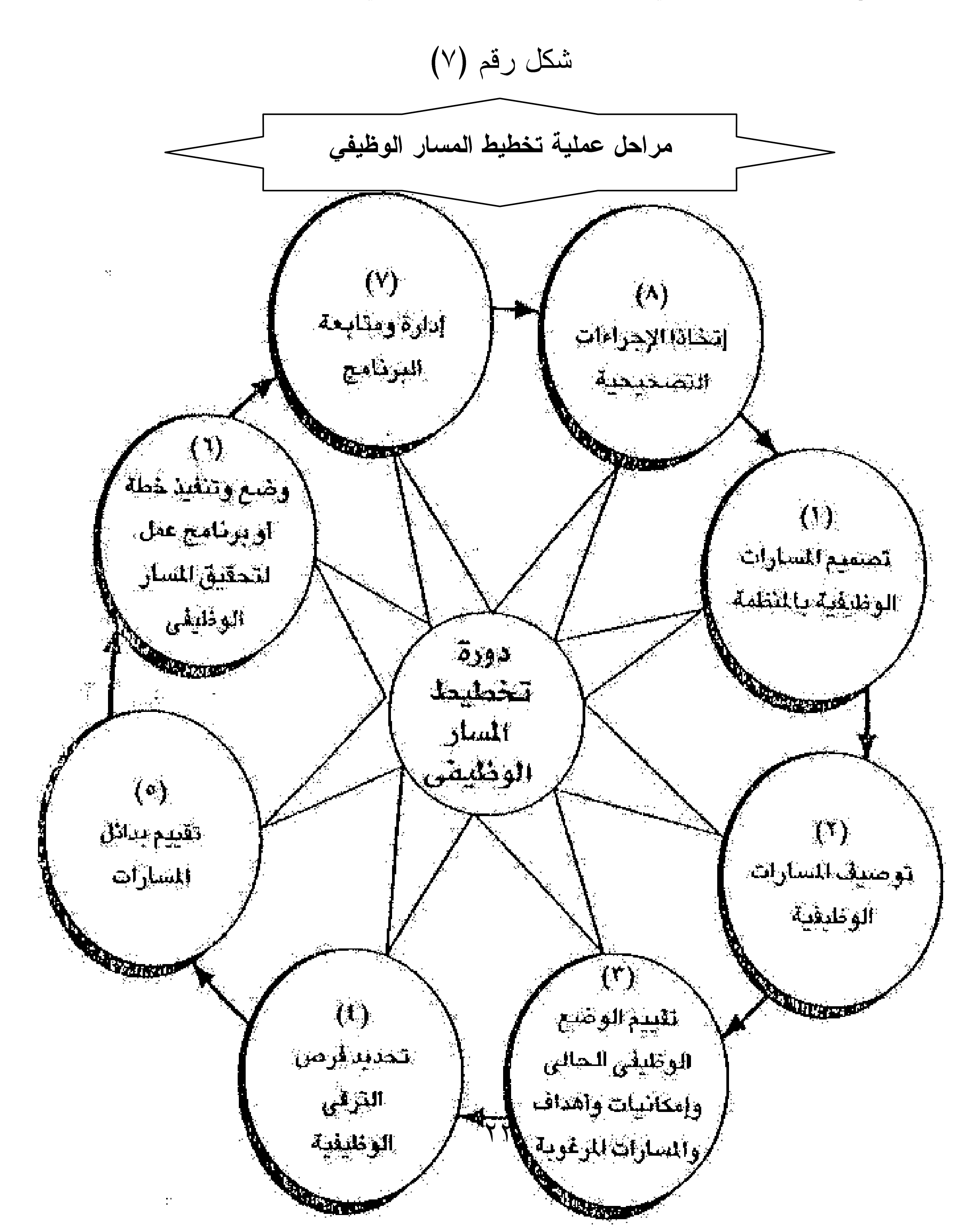
- مساعدة المديرين لمرؤوسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية .
- التنقلات الوظيفية المؤقتة .
- شغل مكان المدير أثناء الأجازة .
- برامج التدريب أثناء العمل .
- الدراسات المسائية بالمعاهد والجامعات

٦/٧- إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي : الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي .

٦/٨- اتخاذ القرارات التصحيحية : من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي .

ويوضح الشكل رقم (٧) التالي مراحل تخطيط المسار الوظيفي .

شكل رقم (٧)



ويتضح من الشكل السابق أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسـئوليات الفرد من ناحية ومسئوليات المؤسسة من ناحية أخرى .

وتؤكد المتطلبات الفردية أن الفرد يقع عليه عبء التعرف على واقعية وإمكانيـة ومراجعـة أهدافه وطموحاته وما لديه من احتياجات ورغبات وتحديد مدى واقعيـة هـذه الطموحـات والأهداف في ضوء ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات وما إذا كانت هنـاك فجـوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة . واتخاذ ما يلزم لسد الفجوة في حالة وجودها بصورة أو بـأخرى بما يتفق ومساره الوظيفي الذي يخططه لنفسه.

وكذلك يؤكد الشكل على مسئولية المؤسسة عن الممارسات السليمة لكافة المجالات المرتبطة بالموارد البشرية بغرض إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفهـا واسـتثار قدراتها وإمكانياتها لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معاً.

ونتناول فيما يلي في الشكلين رقم (٨)، (٩) مهام ومسئوليات كل من الفرد والمنظمـة فـي تحديد المسار الوظيفي.

شكل رقم (٨)

المهام الفردية أو الشخصية لتحديد المسار الوظيفي للفرد.



- تكوين صور عن البيئة العامة عن فرص توظيف وقيود وتهديدات.
- مراجعة التصرفات والطموحات في ضوء الإمكانيات والقدرات والفرص والتهديدات.
- تقييم ذاتي وموضوعي وإجراء مجموعة من الاختبارت وتحديد مجالات النمو المطلوبة.
- الحرص على التأهيل وتحقيق النمو والنضج الملائم للمسار الوظيفي المستهدف.

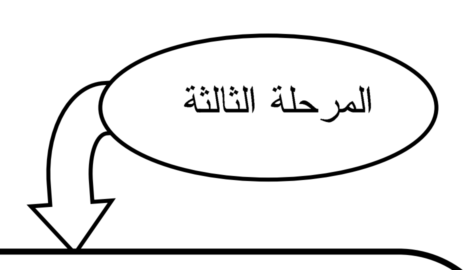
المرحلةالثانية

استكشاف الوضع القائم

- حصر وتقييم فرص العمل القائمة والمفاضلة بينهما.
- متابعة الإعلانات عن الوظائف أو / إتمام مقابلات الاختبار والاختيار.
- الالتحاق بالوظيفة ومحاولة إثبات الكفاءة.

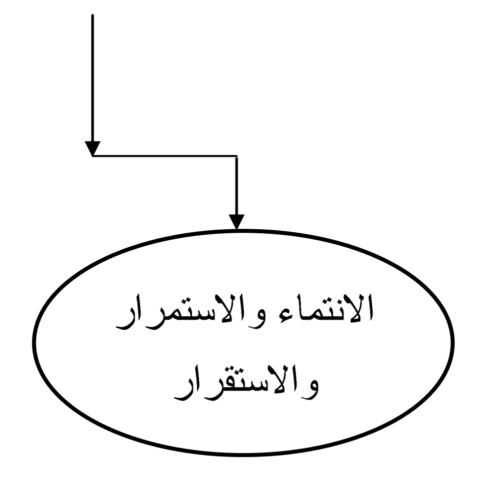
+

التحضير والتجهيز



- الممارسة الفعلية لمهام الوظيفة .
- التعامل الفعال مع مزايا وعيوب الوظيفة .
- مواجهة القيود والتهديدات بالوظيفة .
- مراجعة المسار الوظيفي في ضوء الممارسة العملية لمهام الوظيفة .
- تأكيد أو تعديل المسار الوظيفي .
- تطوير الطموحات والأهداف أو تعديلها .
- تأكيد احتمالات النجاح والاستمرار أو احتمالات الفشل والانسحاب .
- تدعيم وتنمية القدرات في حالة الاستمرار .
- التأهيل النفسي وتنمية الاستعدادات للتكيف مع الوضع الجديد في حالة الانسحاب الجزئي أو الكلي .

+



شكل رقم (٩)

المهام التنظيمية والإدارية لوضع المسارات الوظيفية



- معلومات كافية عن المهن الحالية .
- القرارات السيادية المؤثرة على فرص التوظف في تعليم وتعيين وتدريب رواتب وعلاوات وغيرها .
- العمالة الحالية بالمنظمة .
- المسارات الوظيفية للعمالة الحالية.
- فرص التوظيف الحالية بالمنظمة .

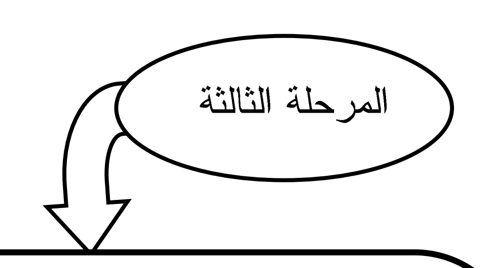
استكشاف الوضع القائم

المرحلةالثانية

- وضع أساليب فعالة للاختبار والمفاضلة والاختيار.
- إيجاد صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة .
- تزويد العمالة بالمعلومات المناسبة والكافية عن المنظمة والوظائف .
- إتاحة نتائج تقييم أداء العاملين لهم للاستفادة في تطوير أدائهم وسلوكهم .
- وضوح المسارات الوظيفية للعاملين .

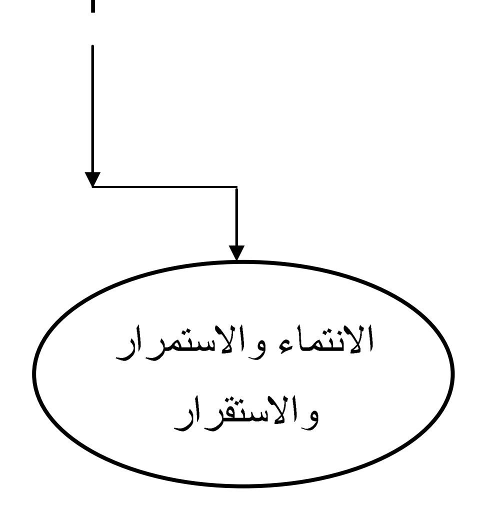
+

التحضير والتجهيز



- استمرارية تقييم أداء وسلوك العاملين .
- التأكد من فعالية نظم التحفيز .
- تدعيم مشاركة العاملين في عمليات التقييم والتطوير .
- مراجعة وتطوير نظم وسياسيات العمل .
- توفير فرص التحرك الوظيفي وتغيير المهن .
- مرونة رسم وتغيير المسارات الوظيفية .
- الدعم الفني والإداري للعاملين لاختيار مساراتهم الوظيفية .
- تنمية مستمرة لقدرات ومهارات العاملين وتحديث معرفتهم .
- تأهيل الأفراد لمرحلة انتهاء الخدمة .
- تقديم العون المناسب للتعامل الفعال مع مرحلة التقاعد .

+



وفي نهاية هذه العرض دعنا نوضح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كنظام متكامل يتضمن مجموعة مدخلات وعمليات تشغيل ومخرجات في الشكل التالي رقم (١٠):

نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

مدخلات النظام	تشغيل النظام	مخرجات النظام
• وصف محتوى الوظائف . • الوظائف الشاغرة. • إمكانيات وقدرات ومهارات الأفراد . • أهداف وطموحات للأفراد . • الأهداف المستقبلية والعاملين بالمنظمة .	• تصميم المسارات الوظيفية . • تصميم برامج نجاح في المسارات الوظيفية . • نظام تقييم مستوى الأفراد على المسارات الوظيفي .	١- مؤشرات جودة تنفيذ خطة المسار الوظيفي . • قرارات النقل الأفقي. • قرارات الترقية الرأسية. • قرارات التدريب . • قرارات تقديم المشورة للعاملين . ٢- مؤشرات السلوك الإيجابي . ٣- ارتفاع مستوى ولاء وانتماء العاملين بالمنظمة . ٤- مؤشرات انخفاض السلوكيات السلبية للعاملين، معدلات الغياب والتأخير عن العمل ،والانتقالات الإدارية المتكررة .

تغذية مرتدة

٧- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات ؛

ويمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي :

١/٧- التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية ؛

يعتبر غياب الخبرة العملية او المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي تقف أمام الفرد في بداية مساره الوظيفي؛ وقد يستلزم ذلك ان يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة ان يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العلني سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية او باستفادة من النظم التي تتبعها بعض الجامعات مثل التدريب خلال عطلات الدراسية او الالتحاق ببعض المنظمات خلال مراحل الدراسة .

٢/٧- نوع ومستوى الطموح :

يؤثر طموح الفرد من حيث نوع ومستوى هذه الطموح في تحديد مساره الوظيفي .وعادة ما يؤدى الإفراط في هذا الطموح إلي مواجهة الفرد لمشكلات عديدة في مساره الوظيفي قد تصل إلي أزمات حادة يترتب عليها نواتج سلبية عنيفة علي الفرد ويؤكد ذلك أهمية اكتساب الفرد سمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن المناسب بين طموحاته ورؤيته للواقع .ومن ثم ضرورة مراجعة ما لدية من طموحات وتكييفها بصورة ملائمة وفق رؤيته لواقع إمكانياته والبيئة التي يتعامل معها.

٣/٧- الدفعية والقدرة علي تطويرها؛

تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للانجاز؛ وبما لدية من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع ؛ ويستلزم ذلك ضرورة اكتساب الفرد لمجموعة من القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك ؛ومن هذه القدرات والمهارات المطلوبة ما يتعلق بالتحديد الدقيق للأهداف ؛ وتحديد الفرص والقيود ؛ والمناقشة والحواروالاقناع والتأثير ؛ وعرض الانجازات.

٤/٧ – قبول التدرج المحسوب:

من العوائق الواضحة أمام تخطيط المسار الوظيفي هو استعجال الفرد

وعدم قدراته لاستيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة التي يلتحق بها أول مرة . فمن

الأخطاء الشائعة ان يعتقد الفرد انه يستحق كافة طموحاته او معظمها اوانه سيرى بعينة بوادر تحقيق أهدافه بمجرد الالتحاق بالوظيفة ولأول مرة وعادة ما يترتب علي ذلك المدخل غير الكفء عديد من النواتج السلوكية السلبية مثل الصراع والإحباط والقلق وعدم الانتماء.ويستلزم ذلك ضرورة العمل على توعية الأفراد من ناحية وبعض الممارسات الإدارية والتنظيمية من ناحية أخرى ؛ وتلك الممارسات تتعلق بتوضيح أبعاد ومراحل المسار الوظيفي وما يرتبط به من منافع يحصل عليها الفرد من خلال التحاقه واستمراره به والمسارات الوظيفية البديلة بالمنظمة .

٥/٧ –مستوى النضج والتوازن الذاتي :

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة ما على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسيات وقواعد وإجراءات العمل . والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة يبن احتياجه وأهدافه وأهداف المؤسسة وما يستوجبه ذلك من تنازلات لصالح الجماعة .

٦/٧ – النظرة المستقبلية :

عادة ما يؤدي عدم قدرة الفرد على تصور مستقبله الوظيفي وما يرتبط به من مسئوليات أو أعباء ومنافع أو مزايا إلى عدم القدرة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي . ويعمق هذا الاتجاه عادة غياب الربط الواضح بين الإنجاز بالوظيفة وفرص التقدم والترقي المرتبط بهذا الانجاز . ويستلزم ذلك أن يتم تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بالمنظمات بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي .

٧/٧ – سياسيات ونظم العمل :

تؤدي سياسيات ونظم العمل بالمنظمات دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي. ولا يقتصر ذلك على سياسيات ونظم العمل المرتبطة بصورة مباشرة بالقوى البشرية من تعيين وترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسيات ونظم العمل في كافة أنشطة المؤسسة في مجالات التسويق والإنتاج التمويل وغيرها .

وبقدر الوضوح والمرونة في هذه المؤسسة وما توفره من فرص للإبداع والابتكار، وبقدر إدراك الأفراد لذلك تتحدد احتمالات نجاح المسارات الوظيفية لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء .

٨/٧– علاقات العمل :

عادة ما تؤدي طبيعة علاقات العمل التي يمارسها الرؤساء أو الزملاء القدامى بالوظيفية أو المؤسسة إلى عدم فعالية تخطيط المسارات الوظيفية حيث أن كلا من أسلوب ممارسة المدير أو الرئيس المباشر لمهامه الإدارية ، وأسلوب ممارسة الزملاء للعلاقات التنظيمية والوظيفية يحددان بدرجة كبيرة تصورات الفرد عن المناخ التنظيمي والمسارات الوظيفية البديلة بالمؤسسة مما يكون له تأثيراً قوياً على اختياراته من هذه المسارات .

٩/٧– خصائص سوق العمل :

تلعب خصائص سوق العمل دوراً بارزاً في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة . وبقدر توافر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية .

١٠/٧– الموقف البيئي العام :

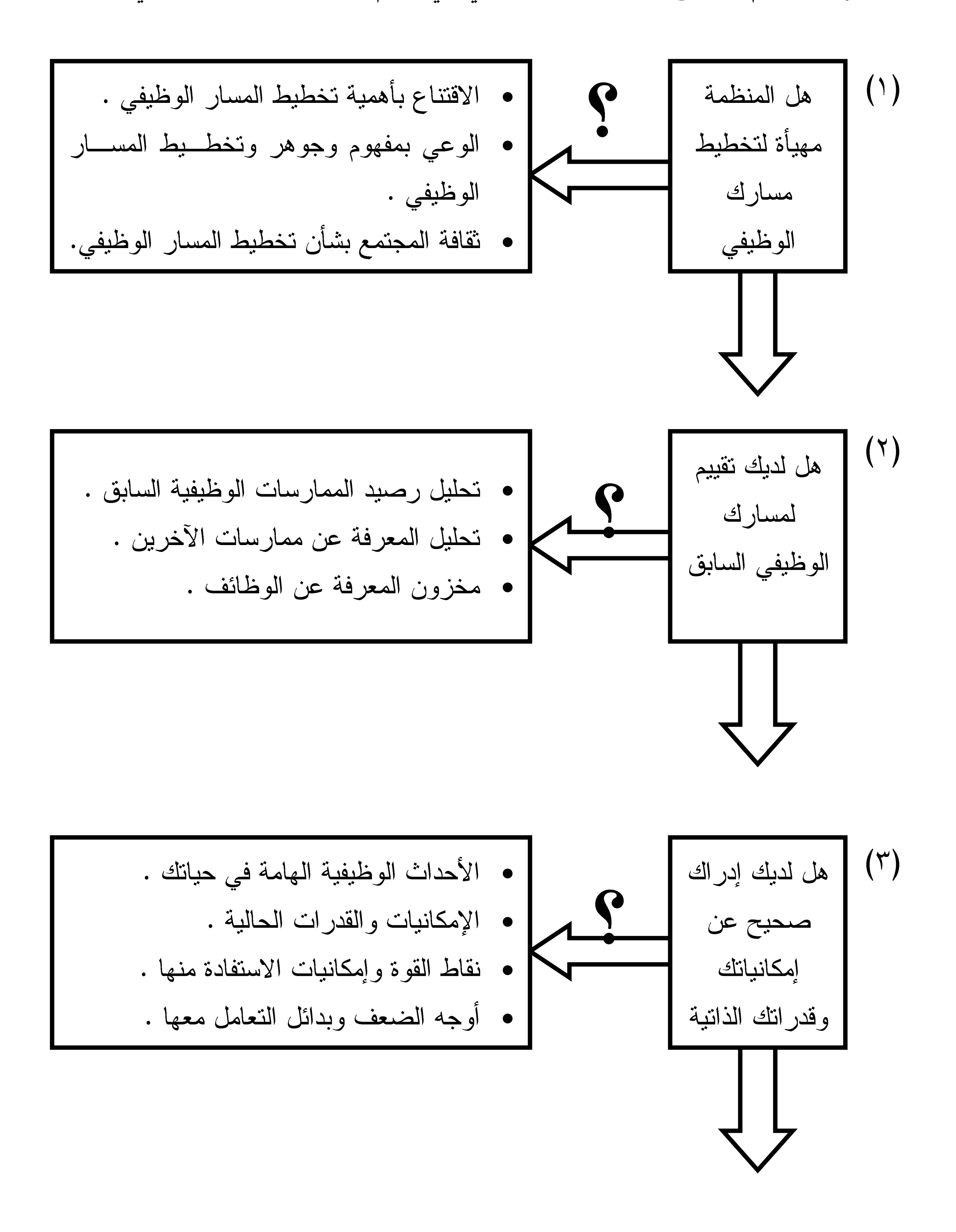
لا شك أن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والتشريعية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيراً واضحاً على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ، وبقدر قدرة الفرد على الإدراك الموضوعي لهذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي .

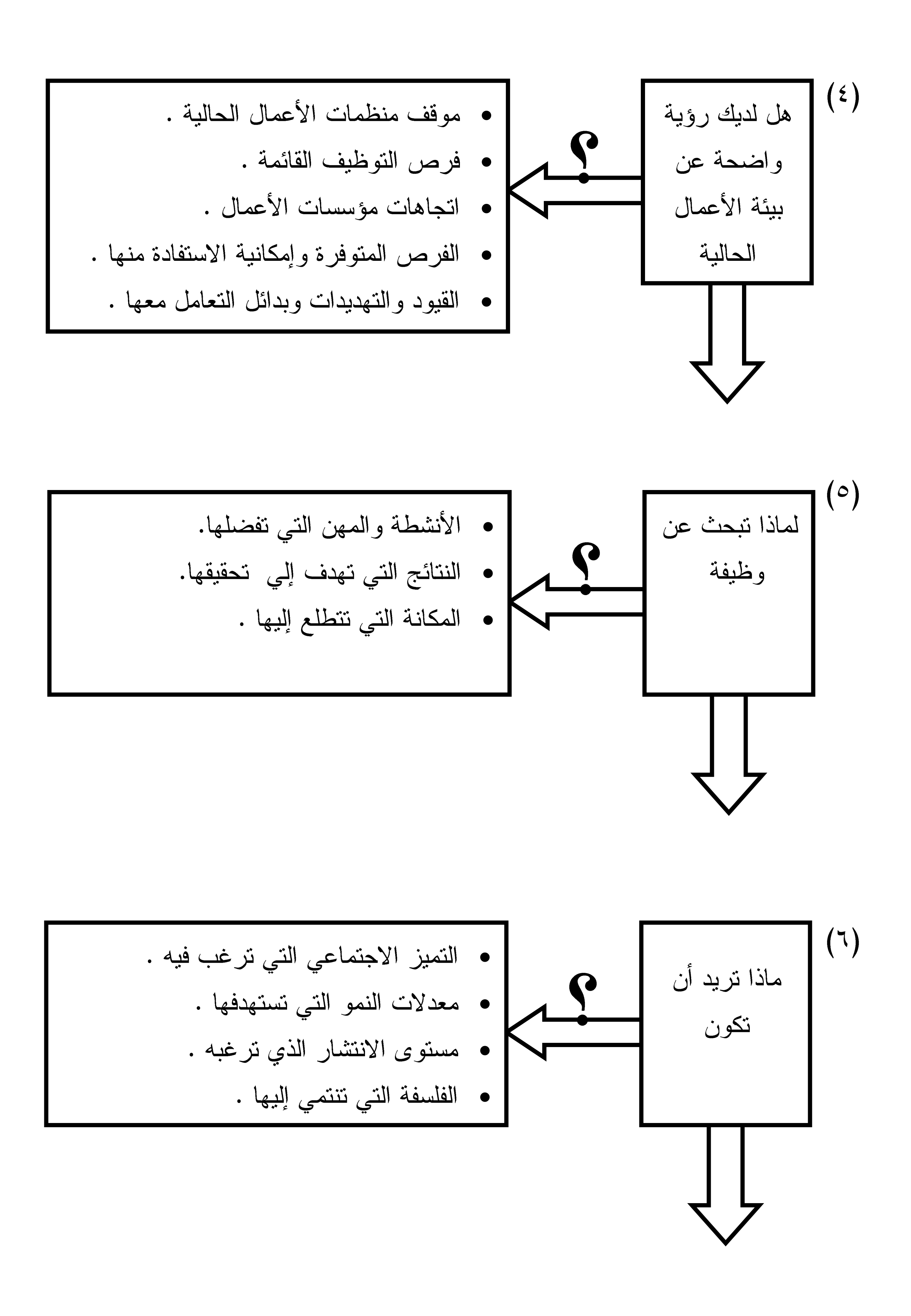
١١/٧– تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي :

تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية ويوضح الشكل رقم (١١) التالي والنماذج المرفقة الإطار العام لتطبيق التفكير الاستراتيجي في هذا المجال .

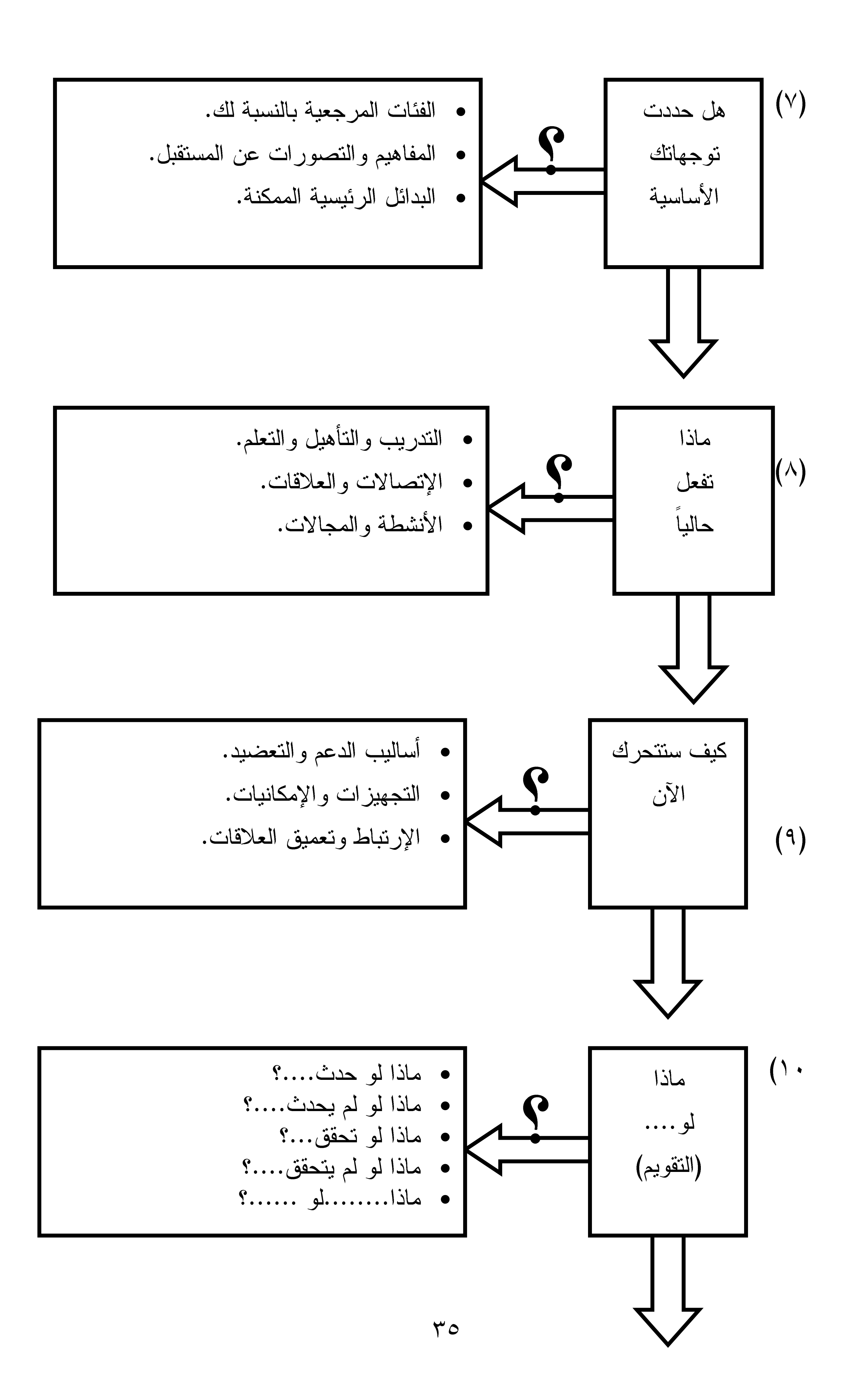
شكل رقم (١١)

الإطار العام لتطبيق التفكير الاستراتيجي في رسم وتنمية المسار الوظيفي





(٤)
هل لديك رؤية واضحة عن بيئة الأعمال الحالية
؟
• موقف منظمات الأعمال الحالية .
• فرص التوظيف القائمة .
• اتجاهات مؤسسات الأعمال .
• الفرص المتوفرة وإمكانية الاستفادة منها .
• القيود والتهديدات وبدائل التعامل معها .
(٥)
لماذا تبحث عن وظيفة
؟
• الأنشطة والمهن التي تفضلها.
• النتائج التي تهدف إلي تحقيقها.
• المكانة التي تتطلع إليها .
(٦)
ماذا تريد أن تكون
؟
• التميز الاجتماعي التي ترغب فيه .
• معدلات النمو التي تستهدفها .
• مستوى الانتشار الذي ترغبه .
• الفلسفة التي تنتمي إليها .


(٧)
هل حددت توجهاتك الأساسية
؟
• الفئات المرجعية بالنسبة لك.
• المفاهيم والتصورات عن المستقبل.
• البدائل الرئيسية الممكنة.
(٨)
ماذا تفعل حالياً
؟
• التدريب والتأهيل والتعلم.
• الإتصالات والعلاقات.
• الأنشطة والمجالات.
(٩)
كيف ستتحرك الآن
؟
• أساليب الدعم والتعضيد.
• التجهيزات والإمكانيات.
• الإرتباط وتعميق العلاقات.
(١٠
ماذا لو.... (التقويم)
؟
• ماذا لو حدث....؟
• ماذا لو لم يحدث....؟
• ماذا لو تحقق...؟
• ماذا لو لم يتحقق....؟
• ماذا.......لو ......؟

أوجه القوة لدى الفرد

وإمكانية الاستفادة منها

في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

أوجه القوة الذاتية لدى الفرد	إمكانية الاستفادة منها			متطلبات الاستفادة منها لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي
	ضعيفة	متوسطة	قوية	

نقاط الضعف لدى الفرد

وإمكانية معالجتها

لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي

نقاط الضعف الذاتية لدى الفرد	إمكانية معالجتها			متطلبات معالجتها لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي
	ضعيفة	متوسطة	قوية	

الفرص المتوفرة أمام الفرد

وإمكانية استثمارها

لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي

الفرص المتوفرة أمام الفرد	إمكانية استثمارها			متطلبات استثمارها لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي
	ضعيفة	متوسطة	قوية	

القيود والتهديدات

التي تواجه الفرد وإمكانية التعامل الفعال معها

لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي

القيود والتهديدات التي تواجه الفرد	إمكانية التعامل الفعال معها			متطلبات التعامل الفعال معها لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي
	ضعيفة	متوسطة	قوية	

مصفوفة التوجهات البديلة
للمسارات الوظيفية

التحليل الخارجي لبيئة الفرد ← ↓ التحليل الذاتي للفرد	فرص يمكن استثمارها	قيود وتهديدات يمكن التعامل معها
أوجه قوة يمكن الاستفادة منها	المسارات الوظيفية البديلة	المسارات الوظيفية البديلة
نقاط ضعف يمكن معالجتها	المسارات الوظيفية البديلة	المسارات الوظيفية البديلة

تقييم التوجهات
للمسارات الوظيفية البديلة

م	التوجهات والمسارات الوظيفية البديلة	أهم المزايا ومتطلبات الاستفادة منها	أهم المآخذ ومتطلبات التعامل الفعال معها

وبالإضافة إلى الاعتبارات السابقة هناك عدد من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلتي التحضير والتجهيز ونهاية المسار الوظيفي نعرضها على النحو التالي:

(١) الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير والتجهيز

برامج التدريب والتنمية

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو دورات التأهيل لاكتساب الأفراد معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار الوظيفي ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتفق واحتياجات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات

برامج إعادة التأهيل :

وتستهدف هذه البرامج مواجهة حالات التغير أو التحول المهني أ والوظيفي والتي تتطلب نوعا جديدا من التأهيل تجنبا لظاهرة التقادم الوظيفي التي تهدد الأفراد في بداية أو منتصف مساره الوظيفي . ويستلزم ذلك تخطيط وتنفيذ بعض البرامج الخاصة التي تعاون الفرد في التكيف لهذه التغيرات أو التحولات قبل حدوثها لما لها من نواتج سلبية على دوافع واتجاهات وآراء الأفراد والتي تنعكس بالتبعية على أداء المؤسسة .

قدرة الفرد على التعامل مع التغييرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة :

تتميز هذه المرحلة بحدوث عديد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما يكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد ، والتي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة من الفرد والتعامل الفعال مع هذه التغيرات ، ومن أهم هذه المتغيرات التي تؤثر في فعالية المسار الوظيفي ما يلي :

- التغيرات في القدرة الجسمانية للفرد واستعداده لبذل جهود معينة في العمل.
- التغيرات في الحالة النفسية للفرد نتيجة إحساسه بتقدم العمر وزيادة احتمالات التقادم المهني . وتوقعات الاستغناء عنه أو تخطيه في الترقية .
- التغيرات في تطلعات وأهداف الفرد وانعكاس ذلك على رؤيته للفرص الوظيفية وما يرتبط بها من مزايا مادية ومعنوية .

- التغيرات في علاقات الفرد على المحيط الأسرى والعائلي والوظيفي والبيئي وانعكاس ذلك على ارتباطاته ومسؤولياته وكذلك على تقديراته للوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي ومدى ملاءمتها لتلك العلاقات الجديدة.
- التغيرات في قدرات ومهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية من ناحية والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى ، وأثر ذلك على فرص التوظف وجاذبيتها بالنسبة للفرد .

درجة الأعتماديه :

تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي للفرد بدرجة ملموسة في هذه المرحلة على درجة اعتماد الفرد في وظيفته على الوظائف الأخرى وكلما ارتفعت درجة الاعتمادية كلما ظهرت حاجة الفرد إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصالات والتفاعل مع الآخرين ويؤكد الواقع العملي أن كثيرا من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بداية المسارات الوظيفية يفقدون فرص الترقي أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الآخرين

استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف

ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل و ضبط مشاعر الغضب

وتنمية الاستعداد للتضحية ويتطلب ذلك اهتمام كل من الفرد والمؤسسة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرت ومهارات الفرد لمواجهة هذه التحديات والتعامل الفعال مع تلك المواقف.

(٢) الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار الوظيفي .

تتميز هذه المرحلة بخاصية أن الفرد يشغل تفكيره اقترابه من نهاية المسار الوظيفي والذي عاده ينتهي بقرار التقاعد.

ويرتبط بهذه المرحلة مجموعة من الأحاسيس أو المشاعر لدى الفرد والتي قد تكون متعارضة. فقد يؤدي اقتراب توقيت قرار التقاعد إلى إحساس الفرد بأنه سيفقد جزء من كيانه وعلاقاته،ومن ناحية أخرى قد يرتبط ذلك بإحساس الفرد بالتخلص من قيود وضغوط العمل

والانتقال إلى مرحلة بها قدر من التحرر الوظيفي وإمكانية ممارسة بعض الأعمال أو مهن معينة كأن يتعذر عليه ممارستها خلال تحركه في مساره الوظيفي.

وتستلزم هذه المرحلة ضرورة التخطيط لاكتساب الفرد مجموعة من المهارات والعادات الجديدة التي تتفق وطبيعة هذه المرحلة، والتي قد تتطلب إحداث تغيير جوهري في بعض المفاهيم والتصورات التي كانت شبه مستقرة في المراحل السابقة للمسار الوظيفي.

وتتمثل أهم التغيرات المرتبطة في هذه المرحلة والتي تستلزم تغير نظرة الفرد نحو مساره الوظيفي فيما يلي:

- نظرة الفرد للعمل وما إذا كان مصدراً للقوة وتدعيم العلاقات مع الآخرين، وما إذا كان أحد مسببات الأرق والتوتر والإرهاق.
- مدى جاذبية الوظيفية كأحد البدائل المطروحة لتحقيق أو إستكمال تحقيق أهداف الفرد، ويتوقف ذلك على العائد المادي والمعنوي من الوظيفية وفق إدراكات الفرد وتقديراته.